«У НАС НЕ ДЕШЕВЛЕ, У НАС ЛУЧШЕ!»



Успех организации бизнеса определяется многими факторами, которые в свою очередь зависят от условий, при которых создается предприятие. Но внешние условия – это еще не все. Личные качества руководителя, строящего бизнес, имеют для успеха не меньшее, а иногда решающее значение. У каждого человека есть своя жизненная философия и система ценностей, которую он проецирует на все, с чем соприкасается. Это в полной мере относится и к директору Санкт-Петербургского ремонтного предприятия «Прогресс-сервис» Михаилу Александровичу Мячину. «Прогресс-сервис», несомненно, успешен и интервью с руководителем успешной компании будет интересно всем, кто хочет создать или уже занимается управлением ремонтными мастерскими.

– ***Корр.*** *У каждого предприятия есть своя история и принципы, на основе которых предприятие строится и развивается. Расскажите, пожалуйста, о вашей истории и ваших принципах.*

– **Мячин.** Когда начинался этот бизнес, все друг от друга что-то скрывали. Почти всегда на вопрос клиента: «А где еще, кроме вашей мастерской я могу починить свой неисправный аппарат?», следовал ответ: «Не знаем!». А сейчас у нас на входной двери висит список других сервисных центров, куда клиент мог бы обратиться. Много лет назад принципиальные электрические схемы на импортную аппаратуру были очень дефицитны, а мы уже имели довольно много схем. К нам обращались за схемами специалисты других мастерских, и мы им никогда не отказывали: «Можно схемы?» – «Да, пожалуйста!» То есть «Прогресс-сервис» ведет необычно открытую политику. На первый взгляд мы себя обезоруживаем, но это только на первый взгляд. На самом деле так завоевывается первая симпатия клиента. Люди должны чувствовать, что имеют выбор, и этот выбор предоставляем им мы. Даже, если по каким-то причинам мы не смогли отремонтировать аппарат клиента, и он по нашей рекомендации обратился в другую мастерскую, в следующий раз, первым, к кому он придет, будет «Прогресс-сервис». Я с гордостью могу сказать, что в городе Санкт-Петербурге мы дольше всех занимаемся ремонтом импортной радиоаппаратуры. Сначала это были аппараты из комиссионных магазинов, купленные нашими гражданами за границей. Через три месяца после того, как в нашей стране разрешили открывать кооперативы, мы организовали ремонтную мастерскую. Следующие 16 лет мы не занимались ничем, кроме ремонта аппаратуры. Единственным дополнением к ремонтному бизнесу была установка аудиоаппаратуры на автомобили. Потом появилось еще одно направление – домашние театры, «умные дома». Сейчас у нас очень большое количество таких объектов на Крестовском острове. Там – самое элитное строительство в Санкт-Петербурге, и в части создания «умных домов» мы обеспечиваем все. Сами разрабатываем конфигурацию «умных домов», сами разрабатываем часть электроники, и реализуем проект «под ключ». Как это ни банально звучит, наш козырь в том, что мы успешны. У нас за все время существования предприятия уволилось человек пять-шесть, а всего нас около шестидесяти. Успех предприятия обеспечивают кадры, и мы этому вопросу уделяем первостепенное значение. Профессиональный уровень ребят у нас самый высокий. Мы сами приглашаем к себе людей, заключаем контракты с теми сотрудниками, которые нам интересны. Ремонт возведен у нас в некий культ, граничащий с высоким искусством. Сейчас у нас появились свежие технологические решения. Мы можем делать то, что даже в Америке пока делать не могут. Например, американцы столкнулись с проблемой ремонта больших плазменных телевизоров. А мы эту проблему решили. У нас есть люди самой высокой квалификации, занимающиеся ремонтом «плазмы», и мы делаем все, чтобы они могли эффективно работать – закупаем технику, инструмент. У этих ребят сейчас есть уже небольшая выездная лаборатория – осциллографы, генераторы, инструментарий. И это очень перспективный путь развития бизнеса. У нас непосредственно руками работают люди с высшим образованием, а за границей, например, в мастерских работает максимум техники. В этом наше ключевое преимущество, и его необходимо сознательно увеличивать.

– ***Корр.*** *Но, ведь чем выше квалификация специалиста, тем большие у него требования к предприятию, на котором он работает, особенно, это относится к людям творческим. Как они вписываются в производственные отношения?*

– **Мячин.** Да, все люди разные. Но мы находим золотую середину между творчеством и дисциплиной, зачастую руководствуясь просто здравым смыслом. У нас свой стиль жизни внутри предприятия. В других организациях это часто называют корпоративной этикой. У нас, например нельзя курить в мастерской. Ни при каких обстоятельствах, ни в каких ситуациях. Хочешь покурить – выйди на улицу. И все приходящие сюда к этому привыкают. Все уезжающие за границу привыкают к жизни там, а все приходящие к нам принимают наш стиль. И в то же время, у нас свободный режим – можешь в двенадцать часов прийти, можешь в четыре уйти. Но если нужно что-то сделать, то это делается. Многие вновь пришедшие работники сначала даже теряются. С одной стороны, это свобода, а с другой стороны – ответственность. С сотрудников можно смело требовать не саму «работу», а ее результат. У

каждого мастера есть свой объем работы на день, и он должен ее сделать. Все принимают этот стиль. График отпусков, который мы составляем, нужен только для того, чтобы были довольны клиенты, не более.

– Корр. *Есть ли на предприятии «Прогресс-сервис» какие-нибудь наработки в области производственных технологий и управления?*

– Мячин. Конечно, есть. У нас все производственные процессы фиксируются не в тетрадке, а в специальной компьютерной системе, где отслеживаются все виды работ, состояние техники и прочее. Недавно мы придумали очередной очень серьезный козырь. Мы делаем открытый Интернет-ресурс, где магазины – наши корпоративные клиенты сами смогут следить за состоянием своей аппаратуры, сданной в ремонт. В настоящее время мы расширяемся, хотим модернизировать склад, и возьмем туда физически сильных ребят. Из приемки вся аппаратура будет идти прямо на склад, а со склада на приемку. До сих пор у наших мастеров была проблема – достать аппарат, распаковать аппарат, запаковать аппарат. А теперь это все будет делаться на складе, а мастерам будут приносить технику в работу. Разделение труда – вроде мелочь, но экономит массу времени.

– Корр. *Но ведь это и определенная ответственность. Мастер починил аппарат, а на складе его повредили или поцарапали. Кто виноват, выяснить очень трудно.*

– Мячин. Абсолютно правильный аргумент. Но это уже вопросы внутренней культуры, вопросы отбора кадров. Мы стараемся культивировать полную открытость, в том числе и во внутренних взаимоотношениях. Ложь не прощается. Следуя философии развития «шаг за шагом» мы выходим, наконец, на высокий стабильный уровень, позволяющий нашим работникам достойно зарабатывать.

– Корр. *Вы занимаетесь ремонтом всего спектра аппаратуры, которая продается в наших магазинах?*

– Мячин. Мы все делаем по «шажочкам». Начинали мы с того, что ремонтировали вообще все что есть. Мы и сейчас продолжаем чинить все, что нам принесут, за исключением совсем уже «левых» китайских фирм, потому что объемы у нас большие. Не то чтобы нам неохота, а просто мы уже физически не успеваем ремонтировать все подряд. Но в принципе, мы беремся за все, чтобы сохранить имидж. Знаете, у многих западных фирм есть программный слоган, отражающий квинтэссенцию их политики. Так вот, наш слоган: «Главное – не «послать» клиента!». Клиент должен быть обслужен и удовлетворен обслуживанием, даже если мы по каким-то причинам ему ремонт произвести не можем. Я уже говорил об этом в начале, но специально повторюсь, потому, что это очень важно. Представьте ситуацию: к вам приходит клиент и спрашивает: «Можно отремонтировать аппарат?», а вы говорите: «Нет, у нас нельзя». А он опять спрашивает: «А где можно?» А вы ему: «Я не знаю». Это недопустимо. Он к вам больше не придет никогда! Мы поступаем иначе. Если мы не беремся за ремонт – вот вам адреса других мастерских, да еще с рекомендациями. После этого клиент твердо знает, что придя к нам, он решит свои проблемы.

– Корр. *А есть ли у вас обратная связь с клиентом? Если, например, нужно решить какие-то вопросы изменения цены, условий ремонта?*

– Мячин. Да, мы всегда звоним клиенту, после того, как аппарат отремонтирован, всегда стараемся предупредить, если не можем осуществить ремонт, сообщаем, что сделан заказ деталей и т.д.

– Корр. *Следующий вопрос может показаться банальным. Что дает авторизация сервис-центру? Какие преимущества?*

– Мячин. Во-первых, это дает возможность работать на нормальном уровне, как во всем мире. Появляется доступ к базам данных, к деталям, проводятся обучающие тренинги. Во-вторых, гарантийный ремонт – это гарантия нашего заработка. Когда сервис авторизован – это отчетливо видно. Вы можете платить зарплату, покупать приборы, пускать деньги на развитие. И потом, авторизация дает сервисному центру определенный статус. И это – ступень в иерархии. Мы присутствуем в рейтингах многих ведущих фирм мира, что делает нас узнаваемыми, известными, повышает к нам доверие других компаний. Например, скоро мы будем напрямую работать со столичной «Плазмой». Они нас сами нашли, ведь многие фирмы на западе вместе реализуют различные проекты.

– Корр. *В связи с появлением новых технологий в производстве аппаратуры будут, наверное, происходить какие-то изменения и на ремонтном рынке. У вас уже работают классные специалисты, а как другие ремонтные предприятия отреагируют эти изменения? Ведь потребуется совсем другой уровень знаний специалиста-ремонтника.*

– Мячин. Таких смен поколений аппаратуры было несколько. Сначала у нас в стране появились телевизоры Goldstar и Samsung, которые пытались ремонтировать очень многие. А теперь уже следующее поколение телевизоров – с жидкокристаллическими и плазменными экранами. Выездной мастер даже не будет такой аппарат открывать, потому что нет ни схем, ни практических наработок какая плата за что отвечает. Для «Прогресс-сервиса» чем выше уровень аппаратуры, чем выше ее стоимость, чем выше ответственность сервисного центра, тем лучше.

– Корр. *Значит ли это, что, в конце концов, на рынке останутся три-четыре предприятия, таких как ваше?*

– Мячин. На этот вопрос нет однозначного ответа. Я не могу сказать, как поведут себя в новых условиях другие мастерские, могу отвечать только за себя. В вопросах рынка и планирования мы исходим из философии Дзэн. Один из принципов этой философии гласит: «Кто делает большие шаги, не может долго идти». То есть развитие предприятия должно осуществляться шаг за шагом. Сделав маленький шаг,



ты всегда можешь отступить назад. Меня интересует «СЕЙЧАС». Я знаю, например, что сейчас мне нужно сделать большую рекламную кампанию для магазинов. В Петербург «пришел» московский капитал, стали строиться гипермаркеты – это факт. На этот факт и надо реагировать, участвуя в этом процессе. Бесполезно, например, обучать людей ремонтировать новую аппаратуру, которая теоретически уже есть «в природе», но которой еще нет на рынке. Она может на рынке вообще никогда не появиться.

– Корр. *А маленькие сервисы в условиях технологических перемен выживут?*

– Мячин. Да, конечно, и маленькие тоже выживут. Это как в гостиничном бизнесе. Есть пятизвездочные гостиницы, а есть и классом ниже. Все востребованы. Мы относим себя к «пятизвездочному» сервису, но мы и обеспечиваем все – включая страховку, которой пока никто, кроме нас предоставить не может. У нас есть масса вещей, которые мы обеспечиваем клиенту. Не хотите – ищите дешевле. Существует рейтинг. Иногда к нам попадают аппараты, в которых кто-то уже «поработал». У клиента ведь нет информации о мастерских. Он знает несколько адресов, но не знает, какой сервис что из себя представляет. А мы создадим информационную структуру – центр информационной поддержки клиентов. Клиент сможет туда позвонить, и выяснять возможности сервисных центров, уровень цен и т.д.

– Корр. *На Западе существует четкое разделение социальных слоев, и они не пересекаются. Так и на ремонтном рынке будет? Или будет какое-то взаимодействие, обмен?*

– Мячин. Взаимодействия в ближайшее время не будет. Я неоднократно предлагал этим независимым маленьким сервисным центрам: «Давайте объединимся. Условно. Мы будем знать, что вы есть. Вы будете пользоваться нашими возможностями, мы будем давать схемы, детали, у нас все есть, вся служба налажена – это мощная штука». Но никто не хочет. Все тихонечко сидят и считают, что хорошо существуют. Мы сами «ушли в отрыв», и будем «отрываться» еще дальше. Мы культивируем высокий уровень сервиса. Пусть дорого, но мы делаем работу качественно. Я не понимаю слоганов вроде: «У нас дешевле». У нас не дешевле – у нас лучше. Маленькая сервисная мастерская, например, часто рекомендует клиенту обратиться в более крупный центр, потому что просто не в силах обеспечить гарантию ремонта. Если техника стоит дорого, то маленький сервис не возьмется за это, потому что для ремонта нужна замена деталей, которые дорого стоят, а они вкладывать в это деньги не могут. А вот мы можем себе это позволить. Я изучал ситуацию в Америке, там такая же история. Каждый живет в своем «мирке». Скоро мы начнем создавать бригады из двух-трех человек для ремонта техники прямо в магазинах. Эти люди будут максимально оснащены, и будут иметь поддержку «Прогресс-сервиса». Идея состоит в том, чтобы не открывать филиалы нашего центра где-то на независимой территории, а арендовать помещения непосредственно в больших магазинах типа М-Видео. И мастерам удобно, и магазинам прямая выгода. На их территории будут работать люди, имеющих право по гарантии ремонтировать все, что ремонтируем мы и имеющие нашу техническую поддержку. А клиент будет знать, что гарантийный ремонт осуществляется в магазине, где он купил аппарат.

– Корр. *Следующий вопрос по поводу инструмента. Насчет «электронных» инструментов почти все понятно – чем дороже, тем точнее и надежнее. А вот ручной инструмент – самый дорогой – это дань «тусовке», или реально американская отвертка лучше?*

– Мячин. Мы знаем почти все магазины в городе, где есть не китайские инструменты. Вообще, на инструментах мы не экономим, и часто покупаем их в Америке. Я привез паяльную станцию, аттестованную НАСА, и купленную на выставке за 3,5 тысячи долларов. Что касается ручного инструмента, то его можно разделить на две категории. Есть расхожий, одноразовый инструмент – попользовались и выкинули. В Америке была одна фирма, сотрудники которой ездили по автомобильным сервисам и предлагали взять их инструменты на неделю – попробовать. Через неделю уже ни одна автомастерская не могла от этих инструментов отказаться. Их выкупали, хотя цены были запредельные. У меня сейчас ребята работают кусачками, которые стоят 80 долларов. Вопрос хорошего инструмента исключительно важный.

– Корр. *Есть ли у вас план развития Сервиса?*

– Мячин. Долгосрочных планов нет, ведь в нашей стране, к сожалению, ничего невозможно планировать надолго. Обстоятельства и внешние условия, вплоть до политики правительства меняются очень непредсказуемо. Мы никогда не строили жестких бизнес-планов. Если кому-то приходит в голову дельная мысль, – мы ее берем и воплощаем «здесь и сейчас».

– Корр. *Позвольте пожелать Вам и «Прогресс-сервису» успешной работы и процветания.*

– Мячин. Спасибо.